BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Agustin, 2019). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing anggota organisasi serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, Maka kesemuanya membentuk ciri suatu organisasi. Dengan demikian setiap individu yang ada dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Oleh karna itu pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar oganisasi dapat tetap eksis.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab peranya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Tobigo, 2016). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik

perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya pada kelompok usaha (Astra Group), Dimana pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya organisasi menjalankan tugas- tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan (Bindarto, 2020).

Dalam sebuah organisasi, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Tobigo, 2016). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argument, bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku karyawan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Mc Nesse-Smith (1996) dan Sukrajap (2016), dalam penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, dan mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung

adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Agustin (2019) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Agustin (2019) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. Bindarto (2020) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sedangkan menurut Edy (2018) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dalam lingkungan Astra Group dikenal adanya budaya kerja Kaizen atau *Continues Improvement* (Perbaikan yang berkelanjutan). maka budaya kerja Astra Group dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja Astra Group dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok organisasi yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja Astra Group diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi karyawan maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi didapatkan sebagai indikator yang lebih baik dari “*leavers*” dan “*stayers*” daripada kepuasan kerja (Putri, Pandjaitan, and Kuswanto (2018). Penelitian lain mendapatkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan

lingkungan tugas, sementara komitmen organisasi berkaitan dengan pencapaian pada pemberdayaan organisasi (Sukrajap (2016), McNeese-Smith, 1996). Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat, sebagaimana Bindarto (2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi Astra Group, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di Astra Group bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi karyawan teladan, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi perusahaan dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat.

Peningkatan kinerja akan terjadi jika organisasi bergerak dari pendekatan berorientasi kontrol tradisional terhadap manajemen tenaga kerja, yang terletak pada perintah yang telah ada, melaksanakan kontrol dan “mencapai efisiensi dalam penerapan tenaga kerja” Machali (2016). Pendekatan tersebut harus diganti dengan strategi komitmen. Tenaga kerja akan membalas dengan sangat baik dan kreatif tidak seperti ketika mereka dikontrol dengan sangat ketat oleh manajemen, ditempatkan dalam jabatan yang telah ditetapkan secara sempit, dan diberlakukan seperti suatu kebutuhan yang tidak diterima. Menurut Verawati (2018), kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu:

1. Faktor personal/individu.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

2. Faktor kepemimpinan.

Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim.

Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem.

Sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional)

Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pettalolo (2019) menyatakan dengan peningkatan kinerja, maka keunggulan bersaing akan dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, yang mencakup peningkatan kinerja input, output serta pemimpin manajerial. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, (Pettalolo 2019).

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Pettalolo (2019) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang

menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat apabila dipicu oleh perubahan lingkungan eksternalnya. Kemajuan sebuah perusahaan akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan. Untuk merespon persaingan antar perusahaan tersebut menuntut peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia di samping sumber daya yang lain seperti teknologi dan proses produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas dari segi skill maupun expertise, dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing yang lain. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, *sustainable* serta berkemampuan kreatif dan inovatif dan inovasi perusahaan dapat dipertahankan (Kasmawati 2018).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Kasmawati 2018)..

Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya, agar dapat memenangkan persaingan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas (Kasmawati 2018). Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Pangandaheng 2017). Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi (Umi 2019). Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain komitmen, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

PT Toyofuji Logistics Indonesia, merupakan salah satu Perusahaan dalam Astra Group yang bergerak di bidang logistik perkapalan. PT. Toyofuji Logistics Indonesia melakukan distribusi cargo door to door, port to port dan penjualan jasa *handling cargo*. Kegiatan usaha PT. Toyofuji Logistics Indonesia sangat membutuhkan kinerja dari karyawannya dalam hal penjualan, pelayanan jasa. Hal ini menuntut Astra Group secara konsisten mengadakan evaluasi penilaian kinerja untuk mengetahui level kinerja karyawannya dan mencari cara terbaik untuk melakukan perbaikan. PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group) ini merupakan perusahaan logistics perkapalan yang saat ini mengalami permasalahan

dalam hal kinerja.

Ketidakpuasan kerja karyawan ini disebabkan beberapa faktor yaitu faktor kurangnya penghargaan dari perusahaan yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan yang mempengaruhi kinerja. Faktor lain adalah aturan tentang promosi jabatan dan kenaikan pangkat yang tidak jelas dan terkadang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku membuat karyawan merasa tidak puas, sehingga hal ini mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga terdapat masalah gaya kepemimpinan, dimana pimpinan saat ini menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dan berubah dibandingkan dengan sebelumnya sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman dan belum terbiasa dengan hal itu.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam upaya menciptakan kinerja karyawan PT. Toyofuji Logistics Indonesia, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di PT. Toyofuji Logistics Indonesia. Dimana masih ada kendala lain di PT. Toyofuji Logistics Indonesia antara lain karyawan datang kerja terlambat, istirahat lebih awal dan terlambat masuk bekerja, kualitas kerja yang kurang baik. Sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan Komitmen Organisasi yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan dan didukung dengan lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Dimungkinkan kinerja yang belum memadai ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pengembangan karier dan gaya kepemimpinan transformasional, dimana kedua faktor ini juga diduga mempengaruhi kepuasan karyawan dan pada akhirnya dapat dimungkinkan mempengaruhi kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian tentang elemen-elemen organisasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara independen dihubungkan dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, dimana dalam rangka mencapai tujuan organisasi, elemen-elemen tersebut di atas tidak dapat berdiri sendiri, melainkan secara bersama-sama ikut memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan utama organisasi yaitu kinerja organisasi yang tinggi.

Pangandaheng (2017) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen, dan antara budaya organisasi dan kinerja. Tobigo. (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Tobigo. (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian Umi. (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya juga dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, oleh karna itu perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pada penelitian ini penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group)?
- 2) Apakah budaya perusahaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT.

- Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group)?
- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group)?
 - 4) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group)?
 - 5) Apakah budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group).
2. Mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasi pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group).
3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group).
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group).
5. Mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi ilmu Pengetahuan yaitu memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi perusahaan yaitu memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Memberikan adanya kaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan PT. Toyofuji Logistics Indonesia (Astra Group) tentang kajian gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.